LUBELSKI ROCZNIK PEDAGOGICZNY
T. XXXX, z. 4 – 2021

DOI: 10.17951/lrp.2021.40.4.??-??

Andrzej Różański
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie
ORCID – 0000-0001-9354-037X

OCENA POZIOMU DOJRZAŁOŚCI ORGANIZACYJNEJ W OBSZARZE ROZWOJU ZASOBÓW LUDZKICH W MSP NA PRZYKŁADZIE MODELU JOHNA BURGOYONE'A

Wprowadzenie: Ewolucja w podejściu do rozwoju zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach zmierza coraz silniej w kierunku integracji systemowej z całościową strategią organizacji. Pociąga to za sobą konieczność wypracowywania metod pomiaru poziomu dojrzałości w obszarze HRD. Stosowane w praktyce modele w swoim założeniu uniwersalne i elastyczne pozostawiają dość szerokie pole interpretacyjne, co utrudnia ich skuteczne wykorzystanie.
Cel badań: Celem badań była praktyczna weryfikacja Modelu Johna Burgoyone'a w adaptacji Matthews, Megginsona, Surteesa (2008) jako narzędzia stosowanego do oceny poziomu dojrzałości systemowych rozwiązań w obszarze rozwoju zasobów ludzkich w MSP. Problem badawczy sformułowano w formie pytania, czy wykorzystanie Modelu Johna Burgoyone'a w praktyce może stanowić skuteczne wsparcie procesu budowania długofalowej strategii rozwoju zasobów ludzkich w małych i średnich przedsiębiorstwach.
Metoda badań: Badania miały charakter diagnostyczny i zostały przeprowadzone w przedsiębiorstwach typu MSP w latach 2019–2021. W tym celu wykorzystano autorski kwestionariusz ankiety (Audyt HRD w organizacji A. Różańskiego – wersja 2018).
Wyniki: Analizy potwierdziły, że w organizacjach typu MSP narzędzia HRD są stosowane w sposób intuicyjny i nie są zintegrowane systemowo, potwierdza to zróżnicowane zaawansowanie podejmowanych aktywności występujących w różnych obszarach funkcjonalnych.
Wnioski: Przeprowadzone analizy uwidoczniły, że wykorzystanie Modelu Johna Burgoyone'a (i jego kolejnych adaptacji) służących ocenie poziomu dojrzałości HRD w MSP wymaga zastosowania dodatkowo tzw. drugiego wymiaru oceny, w tym przypadku uszczegółowienia obszarów funkcjonalnych na podstawie koncepcji np. systematycznego podejścia do szkoleń (Sloman, 2007). Zabieg tego typu umożliwia diagnozę poziomu zaawansowania w poszczególnych obszarach funkcjonalnych. W praktyce umożliwia to precyzyjne planowanie działań wspierających identyfikację kolejnych kroków w procesie integrowania HRD z procesem budowania całościowej strategii organizacji.

Słowa kluczowe: rozwój zasobów ludzkich, poziom dojrzałości organizacyjnej, małe i średnie przedsiębiorstwa

WPROWADZENIE

Systemowość podejścia do rozwoju zasobów ludzkich (HRD) można zaobserwować już we wczesnych latach 40. ubiegłego wieku. Doświadczenia II wojny światowej, a szczególnie amerykańskiego programu „Training Within Industry", którego celem było przestawienie produkcji cywilnej na potrzeby wojenne, był tego najlepszym przykładem. Wówczas po raz pierwszy w historii na tak szeroką skalę wdrożono programy szkoleniowo-doradcze przygotowujące pracowników do zmiany systemu pracy (w ciągu kilkunastu miesięcy przeszkolono ponad milion dwieście tysięcy osób). Po II wojnie światowej z powodzeniem wykorzystano amerykańskie doświadczenia szkoleniowe w kształtowaniu systemu pracy w przedsiębiorstwach japońskich. Jak się później okazało, osiągnięcia specjalistów amerykańskich w połączeniu z japońską koncepcją KAIZEN doprowadziło do dominacji światowej japońskiego przemysłu samochodowego. Wraz ze wzrostem znaczenia potencjału ludzkiego w kształtowaniu pozycji rynkowej przedsiębiorstw rosło zainteresowanie systematyzacją działań prorozwojowych w przedsiębiorstwach. W tym czasie pojawiały się kolejne koncepcje integrujące obszar zasobów ludzkich z potrzebami rozwojowymi organizacji. Wśród tych, które do dziś wywierają wpływ na rozwój pracowników, znalazły się między innymi modele: „systematycznego podejścia do szkoleń" (Sloman, 1997), strategicznej integracji szkoleń i rozwoju (Lee, 1996), strategicznego podejścia do szkoleń i rozwoju (Noe, 2005), strategicznego rozwoju zasobów ludzkich (Garavan, 2007) czy te nawiązujące do kluczowej roli partycypacji pracowniczej w kształtowaniu strategicznego partnerstwa kadry zarządzającej i pracowników (MacKenzie i in., 2014). Wdrażane w korporacjach systemy rozwoju pracowników wymuszały także tworzenie praktycznych rozwiązań umożliwiających weryfikację ich skuteczności. Zwykle miało to związek z wydajnością pracy bądź wręcz z pomiarem efektów ekonomicznych będących konsekwencją zastosowanych rozwiązań HRD. Pojawiły się zatem kolejne propozycje umożliwiające diagnozę i ocenę poziomu zaawansowania działań prorozwojowych. Wśród nich jedną z pierwszych, która wypełniła te oczekiwania, był Model oceny dojrzałości strategii HRD w organizacji J. Burgoyone'a z 1988 roku. W kolejnych latach pojawiały się propozycje AMRG (1992), P-CMM (1993), R. Lee (1996), koncepcja Johna Waltona (1999), koncepcja Paula T. Kearnsa (2002) czy zaawansowany model praktyczny C. Lee, Y.J. Park (2011). Praktycznie wszystkie zaproponowane koncepcje w swoich założeniach koncentrowały się na systematyzacji działań prorozwojowych w organizacji dokonywanych na podstawie oceny stopnia zaawansowania działań prorozwojowych, złożoności stosowanych rozwiązań systemowych, a także ich integrację ze strategią przedsiębiorstwa. Propozycje w swoich założeniach różniły się liczbą proponowanych stopni/pozio-

mów dojrzałości (zaawansowania stopnia integracji działań HRD, tabela 1) oraz złożonością i zakresem wskaźników opisowych. Konstrukcja skal opierała się na uzgodnieniu ekstremów, warunków brzegowych zgodnie z zasadą: od całkowitego braku działań HR do pełnej profesjonalizacji systemowej. Wewnętrzne „poziomy" były różnicowane coraz to bardziej zaawansowanymi działaniami integrującymi politykę HR ze strategią organizacji. W przypadku pierwowzoru, czyli Modelu J. Burgoyone'a dotyczyły pierwotnie aktywności prorozwojowej głównie kadry zarządczej (Burgoyone, 1988), a w kolejnych modelach z czasem rozbudowywano je dla potrzeb całej organizacji, np. system AMRG z roku 1992, P-CMM z roku 1993, propozycja R. Lee (1996), model Johna Waltona (1999), Paula T. Kearnsa (2002) oraz model C. Lee, i Y.J. Park z 2011 roku (Różański, 2014). Proponowane przez autorów wskaźniki miały charakter opisowy/jakościowy, stanowiąc jednocześnie inwentarz aktywności prorozwojowych przypisanych do odpowiedniej kategorii identyfikującej określony poziom dojrzałości HRD. Poszczególne modele różnią się przede wszystkim liczbą proponowanych przez ich autorów poziomów zaawansowania: od trzech w Modelu AMRG do siedmiu w propozycji Johna Waltona. Różnice dotyczą również stopnia złożoności stosowanych wskaźników jakościowych, od bardziej intuicyjnego sposobu diagnozy (Modele J. Waltona, czy AMRG) do skomplikowanych propozycji, np. Modelu C. Lee i Y.J. Parka czy Modelu P-CMM (People Capability Maturity Model, 1993).

Większość wymienionych tu propozycji ma charakter struktury dwuwymiarowej (Model Johna Burgoyone'a 1988 w adaptacji Matthews, Megginsona, Surteesa 2008, Model J. Waltona 1999, a także Model P. T. Kearnsa 2002). Do wielowymiarowych struktur można zaliczyć propozycje: C Lee, Y. i J. Parka z 2012 i Model P-CMM z 1993. Natomiast do jednowymiarowych Model AMRG z 1992 i Model Lee, R. – z roku 1996 (tab. 1). Struktury jednowymiarowe uwzględniają przede wszystkim wymiar horyzontalny jako wiodący, np. kolejne stopnie dojrzałości HRD są ściśle wiązane z horyzontem czasowym planowania działań HRD w przedsiębiorstwach. Do drugiej grupy można zaliczyć systemy, w których pojawia się oprócz wymiaru horyzontalnego wymiar wertykalny pozwalający na uszczegółowienie obszaru analiz (np. rekrutacja, kultura organizacyjna). Ostatnią grupę tworzą wielowymiarowe modele, które są stosowane głównie w korporacjach (takich jak: Samsung, czy Oracle) i poszerzają one znacznie spektrum analiz. Na przykład w przypadku Modelu C. Lee i Y. J. Parka, który opiera się na koncepcji „Learning, Performance and Change" (Gilley, Maycunich, 2000). Autorzy koncentrują się na „poszukiwaniu związków między uczeniem się, wydajnością oraz zmianami w organizacji. Ma to na celu zwiększenie efektywności organizacyjnej oraz ułatwienie adaptacji wprowadzanych zmian (Różański, 2014). W drugim zaawansowanym modelu P-CMM (stosowanym w przedsiębiorstwach nowych technologii) każdy z poziomów dojrzałości uwzględnia oprócz typowych

cech, również kluczowe dla organizacji procesy, praktyki, a także w trzecim wymiarze: możliwości/zdolność/potencjał pracowników, cele, miejsce implementacji/instytucjonalizacji, infrastrukturę. Poziom dojrzałości w tym przypadku jest wyrażany procentową oceną wsparcia kluczowych obszarów funkcjonalnych (Oktay, Onur, 2004).

Tabela 1.

Wybrane modele klasyfikujące dojrzałość organizacyjną w obszarze HRD (human resource development), liczba poziomów/porównanie na podstawie proponowanych wskaźników opisowych

<table>
<tr><th rowspan="2">Poziom dojrzałości HRD organizacji (oznaczony cyfrą rzymską)</th><th rowspan="2">Model J. Burgoyone'a, 1988 w adaptacji Matthews, Megginsona, Surteesa, 2008; A. Różański, 2014</th><th>Model AMRG 1992</th><th>Model P-CMM 1993</th><th>Model Lee, R. 1996</th><th>Model J. Walton 1999</th><th>Model P. T. Kearns'a 2002</th><th>Model C. Lee & Y. J. Park 2011</th></tr>
<tr><th colspan="6">poziom dojrzałości odpowiadający charakterystyce opisowej modelu J.Burgoyone'a 1988, w adaptacji Matthews, Megginsona, Surteesa, 2008 (oznaczony cyframi rzymskimi)</th></tr>
<tr><td>I</td><td>brak systematycznych działań prorozwojowych</td><td rowspan="2">I</td><td>I</td><td>VI</td><td>I</td><td>0
I</td><td>I</td></tr>
<tr><td>II</td><td>odizolowane działania prorozwojowe</td><td>II</td><td>V</td><td>II</td><td>II</td><td rowspan="2">II cztery podtypy</td></tr>
<tr><td>III</td><td>skoordynowane działania prorozwojowe</td><td rowspan="2">II</td><td>III</td><td>IV</td><td>III</td><td>III</td></tr>
<tr><td>IV</td><td>HRD wspiera działania organizacji</td><td rowspan="2">IV</td><td>III</td><td>IV</td><td>IV</td><td rowspan="2">III cztery podtypy</td></tr>
<tr><td>V</td><td>HRD wywiera wpływ na politykę organizacji</td><td rowspan="2">III</td><td>II</td><td>V</td><td>V</td></tr>
<tr><td>VI</td><td>strategiczne planowanie zasobów ludzkich</td><td rowspan="2">V</td><td>I</td><td>VI</td><td>VI</td><td rowspan="2">IV</td></tr>
<tr><td colspan="2">Strategiczna dźwignia procesów uczenia się i rozwoju (Walton, 1999).</td><td>brak</td><td>brak</td><td>VII</td><td>brak</td></tr>
</table>

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Różański (2014). *J. Burgoyone'a, Management Development for the individual and the organization, Personel management* (June 1988) oraz adaptacji Jennifer Joy Matthews, Davida Megginsona, Marka Surteesa (2008). *Rozwój Zasobów Ludzkich*, s. 32.

Analizując zaproponowane przez poszczególnych autorów charakterystyki opisowe poziomów dojrzałości HRD w organizacjach, nietrudno zauważyć, że tym, co łączy przedstawione koncepcje, jest podejście ewolucyjne w konstruowaniu skal opisowych (patrz: tabela 1 oraz rozwinięcie wskaźników w tabeli 2). Punktem odniesienia w tej klasyfikacji jest pierwowzór tego typu macierzy, zaproponowany w 1988 roku przez J. Burgoyone'a. Model jego autorstwa został zaadoptowany w późniejszym okresie przez kolejnych autorów, m.in. przez zespół: Jennifer Joy Matthews, Davida Megginsona i Marka Surteesa, (Matthews, Megginson, Surtees, 2008), J. Waltona (Walton, 1999), a także w Polsce przez A. Różańskiego (Różański, 2014). Dla w/w modelu istotą dojrzałości organizacyjnej w obszarze HRD jest systematyzacja zaangażowania przedsiębiorstwa w rozwój potencjału menedżerów. J. Burgoyone zwrócił uwagę nie tylko na indywidualny rozwój kadry zarządzającej, ale także na kompleksowy rozwój uwzględniający kontekst całej organizacji. To stało się kluczem do poznania filozofii funkcjonowania organizacji jej polityki oraz zaangażowania w szkolenie i rozwój pracowników jako istotnego czynnika kształtującego strategię przedsiębiorstwa. Pierwotnie model Burgoyone'a zawierał w sobie uproszczony inwentarz przykładowych działań związanych z rozwojem menedżerów w organizacji. Zastosowano tu układ hierarchiczny, który obejmował kolejne stopnie/fazy rozwoju dojrzałości przedsiębiorstwa (kolejno: brak systematycznego rozwoju, izolowany rozwój będący wynikiem okazji, zintegrowany i koordynowany – taktyki strukturalne i rozwojowe, zarządzanie rozwojem wspierające politykę organizacji, strategiczny rozwój w zarządzaniu polityka organizacyjną [Różański, 2014]). Zaproponowany wówczas model okazał się na tyle elastyczny, że obecnie umożliwia wykorzystanie jego założeń do oceny poziomu dojrzałości współczesnych organizacji nie tylko w odniesieniu do kadry zarządzającej, dla której pierwotnie go stworzono, ale i do oceny zasobów ludzkich organizacji jako całości. Rozszerzenie tego modelu zaproponował m.in. J. Walton w 1999 roku, dodając do sześciu istniejących poziomów jeszcze poziom siódmy – tzw. Strategicznej dźwigni procesów uczenia się i rozwoju (Walton, 1999). Kolejnym modelem o zbliżonych założeniach do poprzedniego jest propozycja Paula T. Kearnsa (2002). Autor dokonał adaptacji korporacyjnego Modelu P-CMMu dla potrzeb podmiotów mniejszych (niebędących korporacjami). Głównym odbiorcą tej praktycznej koncepcji stały się małe i średnie przedsiębiorstwa, jak to zaznaczył „od małych firm rodzinnych po średnie spółki publiczne, jak również całą gamę organizacji sektora publicznego i non-profit" (Kearns, 2002). Konstrukcja jego skali obejmuje skrajne stopnie zaawansowania organizacji w politykę HR. Poziom najwyższy odnosi się do integracji całego systemu, który działa zgodnie z koncepcją myślenia systemowego Petera Senge'a (2012). Natomiast drugi biegun skali (poziom „0") charakteryzujący całkowity brak aktywności prorozwojowej.

Między tymi biegunami zostały wyodrębnione kolejne poziomy. Autor określa je etapami, które z biegiem czasu każda organizacja będzie musiała przejść, aby dojrzeć do poziomu dzięki, któremu czerpie z potencjału swoich pracowników najlepsze wartości (Kearns, 2002).

Dla potrzeb niniejszych badań dokonano analizy wskaźników opisowych zaproponowanych przez autorów wybranych modeli (tab. 2). Uwzględniono przede wszystkim modele dwuwymiarowe, które z punktu widzenia prowadzonych badań najtrafniej oddają specyfikę aktywności HRD w małych i średnich przedsiębiorstwach (MSP).

Tabela 2.

Charakterystyka opisowa wiodących wskaźników dla wybranych Modeli oceny poziomu dojrzałości HRD w organizacji w układzie horyzontalnym

<table>
<tr><th>Poziom dojrzałości</th><th>J. Burgoyone 1988 (rozwój menedżerów)</th><th>J.J. Matthews, D. Megginson, M. Surtees, 2008</th><th colspan="2">A. Różański 2014 na podstawie J. Burgoyone, JJ. Matthews, D. Megginson, M. Surtees</th><th>P.T. Kearns 2002</th><th>Szczebel realizacji polityki HRD w organizacji</th></tr>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td colspan="2">4</td><td>5</td><td>6</td></tr>
<tr><td colspan="7">charakterystyki opisowe działań w obszarze HRD</td></tr>
<tr><td>0</td><td>–</td><td rowspan="2">brak systematycznego lub przemyślanego HRD w sensie strukturalnym i rozwojowym, całkowite zdanie się na przypadek</td><td rowspan="2">brak systematycznych działań prorozwojowych</td><td rowspan="2">szkolenia obligatoryjne wymuszają obowiązujące przepisy zewnętrzne; weryfikacja formalna uprawnień do podejmowania określonej pracy</td><td>brak świadomego podejścia do zarządzania personelem, intuicyjny, a nie systematyczny styl zarządzania</td><td rowspan="2">brak aktywnych działań prorozwojowych</td></tr>
<tr><td>I</td><td>brak systematycznego HRD</td><td>brak optymalizacji i integracji systemowej podejmowanych decyzji kadrowych</td></tr>
<tr><td>II</td><td>odizolowany taktyczny HRD</td><td>odizolowane lub doraźne działania w zakresie HRD, strukturalne i rozwojowe ale reaktywne, miejscowe i skupione na rozwiązywaniu problemów</td><td>odizolowane działania prorozwojowe</td><td>podejmowane doraźnie na podstawie pojawiających się problemów oraz nadarzających się okazji „szkoleniowych”, brak koordynacji działań z planami</td><td>dobra praktyka zawodowa, decyzje kadrowe opierają się na informacjach – źródłach wtórnych (dokumentacja)</td><td>rozwiązywanie problemów na poziomie operacyjnym</td></tr>
</table>

III	zintegrowany i koordynowany – taktyki strukturalne i rozwojowe	konkretne działania z zakresu HRD, strukturalne i rozwojowe są zintegrowane i koordynowane	skoordynowania działania prorozwojowe	integracja zadań prorozwojowych podejmowanych w celu usprawnienia procesów biznesowych przy pomocy tworzonych „prostych systemów" (np. w ramach systemów zapewnienia jakości)	efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi (systematyczne i ustrukturyzowane), systemy i procesy zarządzania zasobami ludzkimi są ukierunkowane operacyjnie, funkcjonują systemy oceny/informacji zwrotnej	planowanie operacyjne i taktyczne
IV	strategia HRD zmierzająca do wdrożenia polityki firmy	strategia HRD wspiera wdrożenie polityki firmy i zapewnia ramy dla taktyk strukturalnych i rozwojowych.	HRD wspiera działania organizacji	elastyczne wykorzystywanie narzędzi HR wspierających biznesowe cele organizacji na etapie planowania i wdrożenia	HRM staje się integralną częścią systemu zarządzania wydajnością, wzrasta poziom osobistej odpowiedzialności za rozwój, w HRD dominują rozwiązania „szyte na miarę"	planowanie operacyjne i taktyczne
V	wkład HRD w kształtowanie strategii firmy	procesy HRD przenikają proces podejmowania decyzji w firmie, zarządzanie wiedza i zasobami	HRD wywiera wpływ na politykę organizacji	procesy planowania HRD przenikają się z planowaniem w firmie i wywierają wpływ na strategię organizacji (zarządzanie wiedzą)	przejście od operacyjnego HR do strategicznego, odpowiedzialność indywidualna jest zastępowana przez odpowiedzialność zespołową i projektową, organizacja jest restrukturyzowana wokół podstawowych procesów, szkolenie i rozwój zastąpiony koncepcją uczenia się	planowanie operacyjne, taktyczne i strategiczne
VI	strategiczny rozwój zarządzania polityka firmy	procesy HRD przenikają i zapewniają ramy dla kształtowania strategii firmy	strategiczne planowanie zasobów ludzkich	organizacja uczącą się	organizacja staje się jednym systemem, podejście do ciągłego podnoszenia efektywności zostaje zastąpione naturalną potrzebą doskonalenia, dominuje silny związek pracodawcy a pracownikiem w kontekście wspólnych celów	planowanie strategiczne taktyczne i operacyjne

Źródło: opracowanie własne.

Perspektywa profesjonalizacji działań HRD obejmuje kolejne stopnie rozwoju organizacji: od braku planów HRD, poprzez doraźne działania, planowane na poziomie zadań, plany operacyjne, plany taktyczne oraz plany strategiczne. Im perspektywa planowanych działań HRD w organizacji jest dalsza, tym poziom dojrzałości HRD wyższy; organizacja osiąga wtedy najwyższy poziom integracji z celami strategicznymi przedsiębiorstwa. Przesuwanie się na drabinie postępu (kolejne stopnie dojrzałości) pociąga za sobą konieczność stosowania coraz to bardziej złożonych technik, narzędzi, a wreszcie systemów kierowania rozwojem firmy poprzez doskonalenie kompetencji i zaangażowania zarówno pojedynczych pracowników, jak i zespołów zadaniowych organizacji. Swoiste przejście kolejnych szczebli (poziomów) dojrzałości przez organizację w gruncie rzeczy odzwierciedla ewolucję podejścia do rozwoju zasobów ludzkich, z jakim mieliśmy do czynienia na przełomie ostatnich stu lat. Od podejścia charakteryzującego lata eksperymentów w okresie tzw. naukowego zarządzania (przedmiotowe traktowanie siły roboczej), poprzez kolejne etapy rozwoju technik i narzędzi, aż do czasów współczesnych – ery kapitału ludzkiego oraz koncepcji uczenia się przez całe życie Jacques'a Delorsa (upodmiotowienie), aż do partycypacji społecznej pracowników w tworzeniu strategii organizacji (społeczna odpowiedzialność).

Każdy z omawianych modeli mieści odrębne charakterystyki opisowe zawierające kluczowe wskaźniki dla każdego z proponowanych poziomów dojrzałości HRD. W zależności od przedstawionego modelu są one bardziej lub mniej rozbudowane, zawierają równocześnie informację co do istoty podejmowanych aktywności HR w organizacjach, umożliwiając tym samym porównanie stanu faktycznego (na podstawie ewaluacji) z modelowym opisem charakteryzującym określony poziom dojrzałości (tab. 3). Ewolucyjne podejście do rozwoju zasobów ludzkich zakłada wzrost wymagań systemowych odzwierciedlony w charakterystyce zachowań organizacyjnych w obszarze HRD. Tak przeprowadzona analiza umożliwia porównanie kluczowych wskaźników opisowych w poszczególnych modelach oraz stworzenie wspólnych charakterystycznych opisów uwzględniających podstawowe założenia przyświecające autorom (tab. 3).

Tabela 3.
Uniwersalna charakterystyka opisowa poziomów dojrzałości HRD w organizacji

Poziom dojrzałości organizacji	Uniwersalne charakterystyki opisowe dla poszczególnych poziomów dojrzałości HRD
I. Brak gotowości do podejmowania działań HRD	Brak świadomości menedżerów możliwości wykorzystania szkoleń i rozwoju (TD) w polityce kadrowej organizacji. Działania HRD są wymuszone przez otoczenie zewnętrzne (np. szkolenia obligatoryjne BHP, weryfikacja formalna uprawnień do podejmowania określonych zadań).
II. Nieskoordynowane działania HRD	Decyzje dotyczące personelu nie są zoptymalizowane. Odizolowane, okazjonalne działania szkoleniowe/ pojawiające się okazje. Doraźne rozwiązywanie problemów za pomocą interwencji szkoleniowej. Decyzje szkoleniowe są podporządkowane wyłącznie wyższej kadrze zarządzającej.
III. HRD zintegrowane z organizacją	Reaktywne działania HRD podporządkowane systemom zarządzania w organizacji (np. ISO). Integracja zadań prorozwojowych podejmowanych w celu usprawnienia procesów biznesowych za pomocą tworzonych prostych podsystemów. Systemowe identyfikowanie potrzeb w zakresie wiedzy i umiejętności. Funkcjonują podstawowe zasady (np. wybór szkoleniowców, kierowanie na szkolenie, dobór szkoleń, programy szkoleń, podstawowa ocena, dokumentacja HR) wymagane do poprawnego wykonywania pracy jako podstawa praktyk kadrowych.
IV. HRD aktywnie wspiera działania organizacji	Elastyczne wykorzystywanie narzędzi HR wpierających biznesowe cele organizacji na etapie planowania i wdrożenia. Funkcjonują systemy oceny efektywności HR, informacji zwrotnej (np. pełny Model D. Kirkpatricka). Wyniki ocen okresowych zasilają systemem zarządzania wydajnością pracy. Funkcjonują systemy zarządzania kompetencjami. Elastyczne tworzenie zespołów projektowych opartych na matrycach kompetencyjnych.
V. Wpływ HRD na politykę organizacji	Procesy planowania HRD przenikają się z planowaniem i wywierają wpływ na strategię organizacji. HRD wspiera procesy decyzyjne, zarządzanie wiedzą w organizacji. Powstają bazy wiedzy zintegrowane z „dobrymi praktykami" w organizacji. Wzrasta poziom osobistej odpowiedzialności pracowników za własny rozwój. Dominują zindywidualizowane ścieżki rozwoju, rozwiązania „szyte na miarę". Funkcjonują programy: zarządzania talentami, wiekiem, *jobcrafting*, inne. Ocena efektywności HRD (oprócz Modelu D. Kirkpatricka, np. Model Roya Philipsa).

VI. Strategiczny HRD (SHRD)	Organizacja ucząca się (priorytetem staje uczenie się, determinujące rozwój organizacji). Procesy HRD przenikają i zapewniają kształtowanie strategii organizacji. Wszystkie działania w organizacji są podporządkowane celom strategicznym. Cele strategiczne są własnością wszystkich pracowników. Pracowników cechuje pełna gotowość do rozwoju i uczenia się.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Burgoyone 1988; Matthews, Megginson, Surtees, 2008; P.T. Kearnsa, 2002; A. Różański, 2014.

Na podstawie powyższej analizy przeprowadzono aktualizację inwentarza działań HRD pozwalającego na diagnozę stanu/poziomu, a następnie ocenę „zachowań" organizacyjnych. Na potrzeby analiz został przygotowany kwestionariusz ankiety służący zbieraniu danych w organizacji (https://docs.google.com/forms/d/1-3w_TkIy-3w9IbA-T7KKcKO_isYWwAAX1NzLPG3d_D_g/edit?usp=forms_home&ths=true, *Audyt HRD w organizacji).* Kwestionariusz ankiety został skonstruowany w sposób umożliwiający konsultantowi/badaczowi inwentaryzację kluczowych aktywności związanych z rozwojem kapitału ludzkiego w organizacji. Konstrukcja oraz zawartość merytoryczna narzędzia jest wynikiem wieloletnich doświadczeń i badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach różnych typów. Zgromadzone w ten sposób informacje są pomocne przy klasyfikowaniu organizacji na określonym poziomie dojrzałości HRD. Inwentarz może być wykorzystywany do oceny dojrzałości organizacji przy zastosowaniu przede wszystkim modeli dwuwymiarowych (J. Burgoyone, 1988; Matthews, Megginson, Surtees, 2008; P.T. Kearnsa, 2002 oraz adaptacji A. Różańskiego, 2014; 2018) organizacjach typu MSP (małe i średnie przedsiębiorstwa).

PROBLEM I CEL BADAŃ

Ewolucja w podejściu do rozwoju zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat zmierza coraz silniej w kierunku integracji systemowej z całościową strategią organizacji. Pociąga to za sobą konieczność wypracowywania metod pomiaru poziomu dojrzałości organizacji w obszarze HRD. Stosowane w praktyce modele w swoim założeniu uniwersalne i elastyczne pozostawiają dość szerokie możliwości interpretacyjne, co może utrudniać w praktyce optymalizację planów rozwojowych organizacji. Celem badań zatem była praktyczna weryfikacji Modelu J. Burgoyone'a w adaptacji Matthews, Megginsona, Surteesa (2008) jako narzędzia stosowanego do oceny poziomu dojrzałości systemowych rozwiązań w obszarze rozwoju zasobów ludzkich. Problem badawczy sformułowano w formie pytania, czy wykorzystanie Modelu J. Burgoyone'a w praktyce może stanowić

skuteczne wsparcie procesu budowania długofalowej strategii rozwoju zasobów ludzkich w małych i średnich przedsiębiorstwach.

METODA BADAŃ I CHARAKTERYSTYKA PRÓBY

Badania miały charakter diagnostyczny. W analizach wykorzystano kwestionariusz ankiety „Audyt HRD w organizacji A. Różańskiego – wersja 2018". Opracowany kwestionariusz ma charakter ekspercki (jakościowy), wymaga tym samym od ankietera/konsultanta przygotowania obejmującego wiedzę w zakresie podstaw zarządzania oraz znajomość podstawowych metod i technik diagnozy stosowanych w obszarze rozwoju ludzi w organizacji umożliwiających ich poprawną inwentaryzację. Narzędzie składa się z trzech części obejmujących 18 kluczowych dla polityki HRD zagadnień. Pierwsza część stanowi opis podstawowych danych dotyczących organizacji: jej wielkość, formę prawną, siedzibę, rodzaj prowadzonej działalności, zasięg działania, a także liczbę zatrudnionych osób w jednostce poddanej audytowi. W kolejnej części kwestionariusza znajdują się zagadnienie bezpośrednio związane z Rozwojem Zasobów Ludzkich. W tej części wykorzystano koncepcję systematycznego podejścia do szkoleń, która uwzględnia cykl działań: analizę potrzeb szkoleniowych, projektowanie programów rozwojowych, realizację działań prorozwojowych, a także proces ewaluacji z wykorzystaniem profesjonalnych narzędzi. Zamieszczone w kwestionariuszu pytania pomagają ustalić zakres kompetencji formalnych oraz zależności wynikającej z określonej struktury organizacyjnej, a dotyczącej koordynacji polityki personalnej i rozwoju pracowników. Mieści się w tym audyt wstępny dotyczący: programów rozwojowych, planowania HR, dokumentacji HR, procesu oraz wykorzystywanych narzędzi diagnozy potrzeb szkoleniowych, rodzaju oferowanych pracownikom programów szkoleniowych, procedur wyboru trenerów lub firm szkoleniowych oraz sposobów oceniania efektywności szkoleń w organizacji. W części trzeciej kwestionariusza znajdują się zagadnienia, podsumowujące przeprowadzony audyt. Dotyczą wstępnej oceny realizowanej polityki HRD w organizacji, a także inwentarz planowanych (zestaw szesnastu) najczęściej podejmowanych w przedsiębiorstwach działań, których celem jest poprawa sytuacji w zakresie HRD (podniesienie poziomu dojrzałości). Zebrany za pomocą kwestionariusza materiał umożliwia dokonanie wstępnej oceny stopnia zaawansowania polityki HRD w przedsiębiorstwie. Zgromadzone informacje umożliwiają sklasyfikowanie organizacji na określonym poziomie dojrzałości – odpowiadającym zaawansowaniu polityki HRD w organizacji.

Badania z wykorzystaniem kwestionariusza przeprowadzono w latach 2019 i 2021. Prośbę o wypełnienie ankiety w wersji online skierowano do słuchaczy

podyplomowych studiów menedżerskich (specjalność ZZL i MBA) studiujących na Politechnice Lubelskiej. Zwroty uzyskano od 189 respondentów (przy czym każdy z respondentów wypełnił tylko jedną ankietę ekspercką w „swoim" przedsiębiorstwie). W analizach wykorzystano sto prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy dla firm spełniających kryteria MSP (małe i średnie przedsiębiorstwa zatrudniające od 11 do 250 osób).

Wśród badanych podmiotów (tab. 4) znalazły się przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku lokalnym (36%), krajowym (33%) oraz międzynarodowym (31%). W zdecydowanej większości były to przedsiębiorstwa usługowe (76%) reprezentujące takie branże, jak: finanse, ubezpieczenia, edukację, gastronomię, usługi medyczne, farmację, ochronę ludzi i mienia, usługi hotelarskie, konsulting, e-comerce, IT, transport, pośrednictwo pracy, usługi geodezyjne, a także usługi dla ludności (jednostki komunalne). Pozostałe to przedsiębiorstwa produkcyjne i produkcyjno-handlowe 17% oraz handlowe 7%.

Tabela 4.
Podstawowa charakterystyka badanych podmiotów sektora MPS

Lata, w których przeprowadzono badania	2019	2021	Całość
Liczba badanych podmiotów	58	42	100
w tym firmy o zasięgu prowadzonej działalności			
lokalnym	20	16	36
krajowym	15	18	33
międzynarodowym	23	8	31
w tym dominująca działalność			
produkcja	13	4	17
handel	3	4	7
usługi	42	34	76
zatrudnieni			
średnia	106	101	104
mediana	100	67	85

Źródło: opracowanie własne.

WYNIKI

Na podstawie przyjętych wskaźników obserwacyjnych przypisanych do pięciu podstawowych obszarów funkcjonalnych obejmujących: proces identyfikacji potrzeb szkoleniowych, planowanie działań prorozwojowych, wachlarz wykorzystywanych narzędzi i technik wspierających HRD, procedury oceny efektywności szkoleń w organizacji, dokumentowanie podejmowanych aktywności prorozwojowych (model systematycznego podejścia do szkoleń) uporządkowano materiał badawczy, określając jednocześnie poziom dojrzałości HRD w badanych MSP w/w obszarach funkcjonalnych (tab. 5).

Wstępna analiza wskazuje na zróżnicowany stopień integracji procesów rozwojowych ze strategią organizacji (różny dla poszczególnych obszarów funkcjonalnych). Najniższy poziom dojrzałości występuje wśród badanych firm w obszarze integracji systemów oceny efektywności szkoleń ze strategią organizacji (46% badanych podmiotów), w przypadku dokumentacji systemowej 34% podmiotów sklasyfikowano na poziomie III, podobnie w przypadku integracji systemowej technik i narzędzi wspierających politykę HR organizacji. Stosunkowo niski poziom (II) charakteryzuje badane organizacje w obszarze integracji planowania działań prorozwojowych ze strategią organizacji. Natomiast w przypadku systemowych rozwiązań dotyczących oceny potrzeb szkoleniowych (28%) badanych podmiotów sklasyfikowano na poziomie IV (oznaczającym aktywne wsparcie działań organizacji).

W przypadku pierwszego obszaru funkcjonalnego obejmującego integrację procesu planowania działań prorozwojowych jest tworzona konkretna perspektywa rozwojowa dla pracowników, którą nakreśla horyzont czasowy planowania. Wśród 18% badanych podmiotów konsultanci zwrócili uwagę na brak spójnej polityki personalnej. W tym przypadku realizowano głównie szkolenia obligatoryjne, wymuszone wymogami formalnymi, narzucone przez otoczenie zewnętrzne (np. szkolenia BHP oraz dotyczące formalnych uprawnień, bez których pracownicy nie mają możliwości wykonywania określonych zadań). Stosunkowo dużą grupę stanowią organizacje, których działania w tym obszarze sklasyfikowano na poziomie II. Tu nie można mówić jeszcze o spójnej polityce szkoleniowej, niemniej jednak nie występują w tych organizacjach bariery utrudniające pracownikom podejmowanie działań prorozwojowych. Aktywności nie są planowane z wyprzedzeniem, tylko podejmowane zwykle w wyniku pojawiających się „okazji" (np. bezpłatne szkolenia w ramach EFS), co w niewielkim stopniu przyczynia sie do rozwiązywania realnych problemów organizacji. Ten rodzaj działań jest realizowany zwykle na poziomie operacyjnym (Różański, 2014). Otwartość organizacji na tego typu ak-

tywności nie tłumi ciekawości poznawczej zatrudnionych i przyczynia się zwykle do wzrostu zainteresowania pracowników własnym rozwojem (poczucie kontroli).

Tabela 5.
Poziom dojrzałości HRD w badanych MSP dla wybranych obszarów funkcjonalnych

Poziom dojrzałości organizacji wg klasyfikacji J. Burgoyone'a	Obszary funkcjonalne (% firm spełniających kryteria)				
	planowanie szkoleń w organizacji (VIII)	analiza potrzeb szkoleniowych w MSP (x)	narzędzia i techniki wspierające HRD w MSP	ocena efektywności szkoleń wg modelu D. (XV)	dokumentacja HRD w organizacji(IX)
I. Brak gotowości do podejmowania działań HRD	18%	5%	9%	46%	26%
II. Nieskoordynowane działania HRD	33%	24%	8%	21%	11%
III. HRD zintegrowane z organizacją	26%	21%	34%	12%	34%
IV. HRD aktywnie wspiera działania organizacji	23%	28%	31%	6%	15%
V. Wpływ HRD na politykę organizacji	0	22%	18%	10%	14%
VI. Strategiczny HRD (SHRD)	0	0	0	6%	0

Źródło: opracowanie własne.

Wśród badanych podmiotów co czwarta organizacja dysponuje spójnym systemem zarządzania, przynajmniej podstawowym obszarem rozwoju pracowników charakterystycznym dla poziomu III. Większość organizacji w tej grupie korzysta z systemów zapewnienia jakości (ISO), w ramach których funkcjonują moduły dedykowane rozwojowi pracowników w ramach określonych procedur jakościowych. Planowanie szkoleń wynika zatem wprost z wymogów systemu zapewnienia jakości (działania reaktywne – systemowe). Możemy mówić tu o perspektywie operacyjnej i taktycznej (cykl roczny planowania). Pozostałe organizacje (23%) sklasyfikowano na poziomie IV. Podobnie jak w przypadku poprzedniej grupy mamy tu do czynienia z perspektywą planowania operacyjnego i taktycznego. W tym przypadku jednak należy zwrócić uwagę, że w przeciwieństwie do reaktywnego charakteru działań z poziomu III, tu widoczne jest bardziej elastyczne podejście do

rozwiązywania problemów, aktywne i twórcze. Organizacje tego typu korzystają z większego wachlarza narzędzi diagnostycznych. Chodzi tu przede wszystkim o pełną analizę potrzeb szkoleniowych, nie tylko w wymiarze przedmiotowym (stanowiska pracy), ale i podmiotowym (kompetencje). Nie stwierdzono wśród badanych organizacji aktywności charakteryzujących działania umożliwiające wywieranie bezpośredniego wpływu na strategię organizacji, czyli na perspektywę strategiczną wykraczającą poza schemat rocznego panowania (w tym przypadku poziom dojrzałości HRD V i VI).

W przypadku drugiego obszaru funkcjonalnego dokonano przeglądu aktywności podejmowanych w organizacji w zakresie analizy potrzeb szkoleniowych/prorozwojowych w organizacji. Uwzględniono tu m.in. zaangażowanie poszczególnych grup pracowniczych w całym procesie. Z założenia polityka HRD w organizacji wymaga aktywnego udziału menedżerów w działania prorozwojowe pracowników. Jest mierzona stopniem zaangażowania całego zespołu, w tym: menedżerów specjalistów HR, kierowników liniowych, a także samych pracowników. W co czwartej z badanych organizacji panuje atmosfera sprzyjająca rozwijaniu wiedzy i umiejętności. Oznacza to otwartość na potrzeby prorozwojowe podwładnych, jednak brakuje w tym przypadku koordynacji podejmowanych działań. Potrzeby szkoleniowe czy rozwojowe są zwykle sygnalizowane przez samych pracowników bądź pracodawcę, ale nie są poprzedzone procesem analizy potrzeb, co jest charakterystyczne dla II poziomu dojrzałości HRD. W przypadku 21% firm proces analizy potrzeb szkoleniowych jest porządkowany rozwiązaniom systemowym związanym z procesami certyfikacji (np. systemy ISO), zatem mających charakter typowo reaktywny. Całość procesu nadzorują zwykle kierownicy liniowi/średniego szczebla w ramach obowiązujących procedur, co charakteryzuje III poziom dojrzałości. Pozostałe organizacje sklasyfikowano na poziomie IV (28%) i V (22%). W tym przypadku w procesie identyfikacji potrzeb szkoleniowych zaangażowany jest szeroki zespół, który umożliwia kompleksowe podejście do całości analiz. Na poziomie IV są wymienieni: kierownicy, specjalista HR oraz pracownicy. W przypadku organizacji sklasyfikowanych na poziomie V dojrzałości HRD oprócz zespołu reprezentującego poszczególne grupy pracownicze uczestniczą również konsultanci zewnętrzni (tzw. kwintet szkoleniowy, Rae, 2003).

W obszarze trzecim dokonano przeglądu narzędzi i technik wspierających HRD w MSP, które przyporządkowano określonym poziomom dojrzałości. Oceniano tu poziom integracji technik i metod służących projektowaniu oraz realizacji programów rozwojowych stosowanych w doskonalenia menedżerów i pracowników w ramach systemów organizacyjnych. Działania dotyczyły kompleksowego przygotowywania procesu pod kątem potrzeb organizacji, w tym gotowości do korzystania z wybranych metod i technik HRD. Do najczęściej wykorzystywanych

wśród badanych organizacji narzędzi wspierających działania HR należą, te które przyporządkowano do poziomu III. Są to procedury kierowania pracowników na szkolenia, roczne plany szkoleń (blisko połowa firm). Z poziomu IV to: projektowanie indywidualnych ścieżek rozwoju (wskazało 26% firm), natomiast z poziomu V platformy e-learningowe (31% podmiotów) oraz platformy do kompleksowego zarządzania HR-em (25% firm). Dość szeroko wykorzystywany wachlarz narzędzi wspierających HRD wskazuje na powszechną dostępność tych rozwiązań, w dużej merze dzięki platformom cyfrowym tworzonym przez firmy doradcze oraz HR-owe czasopisma specjalistyczne.

Kolejnym obszarem funkcjonalnym, poddanym analizie była ocena efektywności programów szkoleniowych i prorozwojowych stosowanych w organizacjach. W tym przypadku wykorzystano model Donalda Kirkpatricka (1994). Koncepcja zakłada, że ocena efektywności programów szkoleniowych, aby była miarodajna, powinna mieć wielożródłowy charakter, który uwzględnia ocenę: organizacji, osoby uczącej się, a także prowadzącego szkolenie. Model Kirkaptricka odniesiono do II, III, IV i V poziomu dojrzałości HRD. Szósty poziom natomiast nawiązuje do korporacyjnego zintegrowanego modelu oceny Roya Phillipsa (2010), tzw. zwrotu z inwestycji w szkolenie (ROI). Wśród badanych firm blisko połowa (46%) nie stosuje w praktyce żadnych narzędzi oceny efektywności szkoleń i rozwoju (I poziom dojrzałości HRD). Co piąta firma ogranicza analizy do oceny reakcji słuchaczy, tzw. ankiety zadowolenia uczestników. Dwanaście procent firm oprócz poziomu reakcji dokonuje pomiaru przyrostu wiedzy bądź umiejętności po szkoleniu (test wiedzy, wykonania). Zaledwie 6% podmiotów dokonuje obserwacji zmian po szkoleniu w miejscu pracy, a co dziesiąta z firm posiada procedury oceny efektywności szkoleń umożliwiające obserwację zmian w wydajności pracy, które są wynikiem przyrostu wiedzy bądź umiejętności pracowników. Najwyżej sklasyfikowane przedsiębiorstwa (w tym przypadku 6%) dysponują narzędziami typu korporacyjnego umożliwiającymi powiązanie wskaźników ekonomicznych z inwestycją w szkolenia (Model Roya Phillipsa).

Ostatnim elementem poddanym analizie był system oraz rodzaj archiwizowanych dokumentów HRD, który w procesie systematycznego podejścia do szkoleń stanowi podstawowe źródło wiedzy w procesie planowaniu działań prorozwojowych w organizacji. Wśród nich najistotniejsze z punktu widzenia HRD są: księgi jakości (uwzględniające procedury rozwojowe), dokumentacja i procedury ocen pracowniczych, opisy stanowisk pracy, księgi kompetencji, plany (harmonogramy) szkoleń, procedury wyboru firm szkoleniowych lub trenerów, procedury kierowania pracowników na szkolenia, procedury oceny efektywności programów rozwojowych czy też bazy własnych programów doskonalenia pracowników („know-how instytucji"). Co czwarta (26%) organizacja dysponuje wyłącznie

podstawową dokumentacją pracowniczą (akta osobowe), co z punktu widzenia polityk HR nie stanowi istotnego wsparcia. Co dziesiąta organizacja oprócz akt osobowych gromadzi opisy stanowisk pracy, oceny pracownicze, formularze/wnioski, np. zgłoszenia na szkolenie. Największa grupa organizacji została sklasyfikowana na poziomie III, dokumentowane są oprócz wcześniej wymienionych: plany szkoleń, a także zgodnie z wymogami systemów jakości wszelkie działania prorozwojowe pracowników. Dokumentacje wskazujące na działania pro-aktywne, czyli procedury wyboru firm szkoleniowych bądź trenerów, oceny efektywności szkoleń, świadczące o podejmowaniu analiz potrzeb szkoleniowych wymienia 15% podmiotów. Poziom V, najwyższy spośród badanych, charakteryzuje 14% podmiotów, wśród których oprócz wskazanych wcześniej projektowane są własne programy szkoleniowe i rozwojowe oparte na tzw. kompetencjach firmowych.

Na podstawie przeprowadzonej analizy obszarów funkcjonalnych uporządkowano badane organizacje zgodnie z Modelem J. Burgoyone'a (tab. 6). Największy odsetek badanych organizacji sklasyfikowano na poziomie III (44%), następnie IV (22%) i II (15%). Najmniej organizacji sklasyfikowano na poziomie V (5%) oraz I (11%).

Tabela 6.
Poziom dojrzałości HRD według klasyfikacji J. Burgoyone'a (uniwersalna charakterystyka opisowa poziomów dojrzałości HRD) w badanych organizacjach MSP

Poziom dojrzałości organizacji wg klasyfikacji J. Burgoyone'a	Organizacje wypełniające kryteria dojrzałości HRD	Średnia wartość	Mediana	Odchylenie standardowe
I. Brak gotowości do podejmowania działań HRD	11	1,47	1,40	0,93
II. Nieskoordynowane działania HRD	15	2,31	2,40	1,11
III. HRD zintegrowane z organizacją	44	2,87	2,80	1,15
IV. HRD aktywnie wspiera działania organizacji	22	3,81	3,80	1,14
V. Wpływ HRD na politykę organizacji	5	4,68	4,60	0,73
VI. Strategiczny HRD (SHRD)	0	–	–	–

Źródło: opracowanie własne.

Wśród badanych podmiotów najmniejsze rozproszenie wyników w ocenie kluczowych obszarów funkcjonalnych wystąpiło w przedsiębiorstwach sklasyfikowanych na poziomie I i V (tab. 6). Wśród firm na poziomie I w większości obszarów funkcjonalnych nie odnotowano wyników przekraczających wartości charakterystyczne dla poziomu pierwszego. Natomiast największą rozpiętość w ocenie poszczególnych obszarów funkcjonalnych wystąpiła w przypadku firm sklasyfikowanych na poziomach II, III oraz IV. Największe zróżnicowanie wśród firm z poziomu II i III dotyczyło stopnia integracji stosowych procedur oceny efektywności szkoleń/działań prorozwojowych, a także zaawansowania analizy potrzeb szkoleniowych, czyli dwóch obszarów kluczowych dla koncepcji systematycznego podejścia do szkoleń (Sloman, 1997). Bardzo zbliżone wyniki natomiast obie grupy firm uzyskały w przypadku stosowanych narzędzi wspierających HRD. Przyczynił się do tego stosowany dość szeroki wachlarz narzędzi, jednak w większości przypadków stosowanych intuicyjnie, co potwierdza brak dedykowanych konkretnym problemom rozwiązań systemowych.

Przeprowadzone analizy uwidoczniły, że wykorzystanie Modelu J. Burgoyone'a (i jego kolejnych adaptacji) służących ocenie poziomu dojrzałości HRD w MSP wymaga zastosowania tzw. drugiego wymiaru oceny, w tym przypadku uszczegółowienia obszarów funkcjonalnych opartych na koncepcjach np. systematycznego podejścia do szkoleń (Sloman, 2007). Zabieg tego typu umożliwia precyzyjniejszą diagnozę poziomu zaawansowania w poszczególnych obszarach funkcjonalnych. Badania potwierdziły, że w wielu organizacjach MSP narzędzia HRD są stosowane są w sposób intuicyjny i nie są zintegrowane systemowo. Świadczy o tym zróżnicowane zaawansowanie podejmowanych aktywności występujących w różnych obszarach funkcjonalnych (tab. 5 i tab. 6). Doprecyzowanie obszaru funkcjonalnego (drugi wymiar oceny) umożliwia identyfikację słabych stron wymagających wsparcia oraz zastosowanie dedykowanych narzędzi i technik zintegrowanych systemowo dla określonego poziomu dojrzałości HRD. W praktyce umożliwia to precyzyjne planowanie działań wspierających identyfikację kolejnych kroków w procesie integrowania HRD z procesem budowania strategii dla całej organizacji.

OGRANICZENIA BADAŃ

Badania zrealizowano w przedsiębiorstwach typu MSP, które spełniają kryteria formalno-prawne (poziom zatrudnienia od 11 do 250 pracowników oraz wielkość uzyskiwanych obrotów finansowych). Zgodnie z klasyfikacją Komisji Europejskiej nie występują tu ograniczenia branżowe, technologiczne i geograficzne, co nie po-

zostaje bez wpływu na poziom tzw. intelektualizacji przedsiębiorstw (klasyfikacja Alvina Tofflera). Praktyka HR wskazuje jednak, że wymienione wyżej parametry mogą rzutować na potencjał, a także potrzeby i możliwości rozwojowe organizacji. Ze względu na stosunkowo niewielką próbę (tab. 4) uzyskane wyniki wskazują jedynie na określone tendencje występujące wśród badanych MSP. Istnieje zatem potrzeba realizacji badań na większą skalę, które umożliwiłyby przeprowadzenie analiz porównawczych dla wybranych podgrup MSP uwzględniających m.in. ich poziom intelektualizacji, szczególnie istotny w kontekście postępującej cyfryzacji pracy.

BIBLIOGRAFIA

Burgoyne, J. (1988). Management development for the individual and the organisation. *Personnel Management*, 20, 6. ABI/INFORM Global pg.40

Curtis, B., Hefley, W.E., Miller, S. (1995). *People Capability Maturity Model*, Ver. 1.0, Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, CMU/SEI-95-MM-02

Cybal-Michalska, A. (2015). Proactivity in a career as a strategy of the intentional construction of an individual future in the world oriented toward a global change. *Procedia Manufacturing, Elsevier*, 3, 3644–3550.

Garavan, T.N. (2007). A Strategic Perspective on Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 9, 11–30.

Garavan, T.N., Shanahan, V., Carbery, R., Watson, S. (2016). Strategic human resource development: towards a conceptual framework to understand its contribution to dynamic capabilities. *Human Resource Development International*, 16, 289–306. http://dx.doi.org/10.1080/13678868.2016.1169765

Gilley, J.W., Maycunich, M. (2000). *Organizational learning, performance, change: An introduction to strategic human resource development*. New York: Basic Books.

Hughes, C., Byrd, M.Y. (2015). *Managing human resource development programs: currentissues and evolving trends*. New York: Palgrave Macmillan.

International Commission on Education for the Twenty-first Century, Delors, J., Unesco. (1996). *Learning, the treasure within: Report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twenty-first Century*. Paris: Unesco Pub.

Ivars, P.V.J., Martinez, C.M.J. (2015). The Effect of High-Performance Work Systems on Small and Medium Size Enterprises. *Journal of Business Research*, 68, 1463–1465. http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.034

Kearns, P. (2001). *HR Strategy: Business Focused Individual Centred*. Publisher: Butterworth-Heinemann.

Kirkpatrick, D.L. (1994). *Evaluating training programs: The four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Knowles, S., Holton III, E.F., Swanson R.A. (2011). *The adult learner: the definitive classic in adult education and human resource development*. London: Taylor & Francis Ltd.

Kwestionariusz, Audyt HRD w organizacji. Pobrano 1, Lutego, 2021 z: https://docs.google.com/forms/d/1-3w_TkIy3w9IbA-T7KKcKO_isYWwAAX1NzLPG3d_D_g/edit?usp=forms_home&ths=true

Kwiatkowski, S. (2007). *Przedsiębiorstwo w rozwoju zawodowym pracowników*. Warszawa: Wyd. Instytut Badań Edukacyjnych.

Lee, R. (1996). The pay forward view of training. *People Management*, *2*, 30.

MacKenzie, C., Garavan, T.N., Carbery, R. (2014). The Global Financial and Economic Crisis: Did HRD Play a Role? *Advances in Developing Human Resources*, 16, 34–50. https://doi.org/10.1177/1523422313508925

Markiewicz, K. (2014). *Psychologia przemysłowa*. Warszawa: Difin.

Matthews, J.J., Megginson, D., Surtees, M. (2008). *Rozwój Zasobów Ludzkich*. Gliwice: Helion.

Megginson, D., Pedler, M. (1992). *Self-Development: A facilitator's guide*. McGraw-Hill, Maidenhead. McGraw-Hill Book.

Mitsakis, F. (2019). Modify the redefined: Strategic human resource development maturity at a crossroads. *Human Resource Development Review,* 18(4), 470–506. https://doi.org/10.1177/1534484319847043

Noe, R.A. (2005). *Employee training and Developmment*. New York: McGraw Hill.

Nowa definicja MŚP – Poradnik dla użytkowników i wzór oświadczenia, Wspólnoty Europejskie, 2006. Pobrane 30, Kwietnia, 2019 z: https://www.parp.gov.pl/files/74/87/1155.pdf

Oktay, T., Onur, D. (2004). People Capability Maturity Model & Human Resource Management Systems: Do they benefit eachother? *Human Systems Management*, 23(3), 179–190.

Paulk, M.C., Curtis, B., Chrissis, M.B., Weber, C.V. (1993). *Capability Maturity Model for Software, Version 1.1*, Software Engineering Institute, CMU/SEI-93-TR-24.

Phillips, J.J. (2010). *ROI czyli zwrot z inwestycji w szkolenia i rozwój kadr*. Warszawa: Wyd. Aca-demica SWPS.

Różański, A. (2011). *Orientacje edukacyjne menedżerów w warunkach gospodarki posttransformacyjnej*. Lublin: Wyd. UMCS.

Różański, A. (2012). Dobór szkoleń pracowniczych w małych i średnich przedsiębiorstwach – analiza zjawiska. *E-MENTOR*, 5(47), 72–76.

Różański, A. (2014). *Rozwój zasobów ludzkich w organizacji*. Lublin: Wyd. Politechniki Lubelskiej.

Różański, A., Ardichvili, A., Byun, S.W. (2020). Ten years later: changes in the meaning of work among Polish managers. *European Journal of Training and Development*, 44(8/9), 783–803. https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2020-0010

Senge, P.M. (2012*). Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Warszawa: Wolters Kluwer.

Sloman, M. (1997). *Szkolenia pracowników.* Warszawa: PWN.

Swanson, R.A., Holton III, E.F. (2006). *Foundations of Human Resource Development.* San Francisco: Berret-Koehler Publishers.

Toffler, A. (2003). *Zmiana władzy. Wiedza, bogactwo i przemoc u progu XXI stulecia.* Poznań: Zysk i S-ka.

Walton, J. (1999). *Strategic Human Resource Development.* London: Prentice Hall, Pearson Education Limited.

Walton, J., Valentin, C. (2014). *Human Resource Development: Practices and Orthodoxies.* Basingstoke: Palgrave MacMillan.

Wilson, J.P. (2012). *International Human Resource Development: Learning, education, and training for individuals and organizations.* London: Kogan Page.

ASSESSMENT OF THE ORGANIZATION'S MATURITY LEVEL IN THE AREA OF HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT (HRD) IN SMES PRESENTED ON THE JOHN BURGOYONE MODEL

Introduction: The evolution in the approach to human resource development in enterprises is progressively heading towards systemic integration with the overall strategy of organization. This entails the need to develop methods for measurement of the maturity level in the HRD area. Models used in practice are universal and flexible at their core, leaving quite a wide field for interpretation, what at the same time hinders their effective use.

Research Aim: The aim of the research was a practical verification of the John Burgoyone Model, in the view of Matthews, Megginson, Surtees (2008), where the aforementioned model is used as a tool for assessment of the maturity level of systemic solutions in the area of human resources development in SMEs. The research problem was formulated in the form of a question whether the use of John Burgoyone's Model in practice can effectively support the process of building a long-term human resource development strategy in small and medium-sized enterprises.

Method: Analytical process qualifies as a diagnostic research and was conducted in SME-type enterprises between 2019–2021. For this purpose, an original questionnaire was used (HRD Audit in A. Różański's organization – version 2018).

Results: The analysis confirmed that HRD tools are used intuitively and are not systemically integrated in SME-type organizations. It is then again confirmed through the diversified level of advancement in terms of under taken activities in various functional areas.

Conclusions: The conducted analysis have shown that the use of the J. Burgoyone Model (and its subsequent adaptations) to assess the level of HRD maturity in SMEs additionaly requires the usage of „the second dimension of the assessment", in this case the refinement of functional areas based on certain concepts (e.g. systematic approach to training, Sloman, 2007). This type of operation enables of the advancement level in particular functional areas. In practice, this enables precise planning of activities supporting the identification of the subsequent steps in the process of integrating HRD with the process of building an overall organizational strategy.

Keywords: human resources development, organizational maturity level, small and medium-sized enterprises

UMCS
WYDAWNICTWO

WYDAWNICTWO UMCS